



УДК 316.46(477)(045)  
DOI 10.32782/cuj-2024-2-6

**Марова Світлана Феліксівна**

доктор наук з державного управління, професор  
ORCID: 0000-0002-7887-4934

## ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ЛІДЕРСТВА У ВОЄННІ ТА МИРНІ ЧАСИ

*У статті досліджуються питання використання інструментів лідерства в воєнні та мирні часи. Доводиться, що лідерство в публічному управлінні є обов'язковою умовою розбудови демократичної держави та громадянського суспільства. Доводиться актуальність і необхідність розвитку наукової і практичної проблематики лідерства. Стверджується, що підходи та інструменти лідерства різняться в залежності від часу та контексту їх застосування.*

*Наведено певні типи лідерів, характерні інструменти, що використовуються для досягнення цілей в залежності від стилю лідера, особистісних характеристик, цінностей та контексту.*

*Докладно розібрані особливості, умови застосування, ознаки декількох інструментів лідерства: мотиваційного, трансформаційного, транзакційного та колективного. Стверджується, що їх прояви можуть змінюватися залежно від конкретного контексту, типу громади та завдань, що ними стоять. Крім того, показано, як кожен з цих інструментів трансформується під час війни та в мирний період.*

*Показано, що у воєнні часи основною складовою лідерства є здатність до стратегічного планування та оперативної ефективності, вміння приймати швидкі та вирішальні рішення в умовах високого тиску. Акцентовується на використанні інструментів, спрямованих на забезпечення дисципліни та виконання стратегічних завдань, управління кризовими ситуаціями.*

*Пояснюється, що в мирний період лідерство набуває ознак емпатії, комунікації, співпраці та розвитку команди. Лідер використовує інструменти, спрямовані на розвиток та підтримку особистості своїх підлеглих. Акцент робиться на ефективній комунікації з командою, співробітниками та стейкхолдерами для сприяння взаєморозумінню та спільній роботі.*

*Зроблено висновок, що успішне лідерство вимагає не лише розуміння власних сильних сторін та навичок, але й гнучкості у використанні інструментів, а здатність адаптуватися до змін контексту і вибір правильних інструментів дозволяє лідерам керувати ефективно як у воєнний, так і у мирний час, забезпечуючи успіх своїх груп.*

**Ключові слова:** інструменти лідерства, мотивація, комунікація, стратегічні рішення.

### **Marova S. F. Features of using tools leadership in war and peace times**

*The article examines the use of leadership tools in wartime and peacetime. It is proven that leadership in public administration is a necessary condition for building a democratic state and civil society. The relevance and necessity of the development of scientific and practical issues of leadership is proven. It is argued that leadership approaches and tools vary depending on the time and context of their application.*

*Certain types of leaders, characteristic tools used to achieve goals depending on the leader's style, personal characteristics, values and context are given.*

*Features, conditions of application, features of several leadership tools are analyzed in detail: motivational, transformational, transactional and collective. It is argued that their manifestations may vary depending on the specific context, the type of community and the tasks they face. In addition, it shows how each of these tools transforms during wartime and peacetime.*

*It is shown that in wartime, the main component of leadership is the ability for strategic planning and operational efficiency, the ability to make quick and decisive decisions under high pressure. Emphasis is placed on the use of tools aimed at ensuring discipline and execution of strategic tasks, managing crisis situations.*

*It is explained that in a period of peace, leadership acquires the characteristics of empathy, communication, cooperation and team development. The leader uses tools aimed at developing and supporting the personality of his subordinates. Emphasis is placed on effective communication with the team, employees and stakeholders to promote mutual understanding and collaborative work.*

*It was concluded that successful leadership requires not only an understanding of one's own strengths and skills, but also flexibility in the use of tools, and the ability to adapt to changes in the context and the choice of the right tools allows leaders to lead effectively both in wartime and in peacetime, ensuring the success of their groups*

**Key words:** leadership tools, motivation, communication, strategic decisions.

**Вступ.** Публічне управління в Україні пов'язано зі становленням нової демократичної, правової, соціально орієнтованої держави. Обов'язковою умовою існування такої держави є розбудова громадянського суспільства. Це потребує лідерів, спроможних очолити основні процеси державотворення, підвищити ефективність впроваджуваних програм, сприяти об'єднанню суспільства. Зазвичай підготовка лідерів (у т.ч. в межах програм підготовки майбутніх управлінців) робила акцент на розвитку ефективного лідерства, активізації лідерського потенціалу фахівців-управлінців, вивченні сучасних комунікативних технологій, розвивала вміння управляти громадами задля вирішення насущних проблем сьогодення, підвищення результативності системи публічного управління.

Воєнна агресія РФ докорінно змінила умови існування України, зруйнувала велику частину промислового потенціалу, порушила налагоджену систему соціального захисту, позбавила житла та місця праці практично кожного мешканця країни. В цих умовах впровадження новацій в системі управління, застосування засад лідерства стає особливо важливим і впливає на різні аспекти життя суспільства та держави. Актуальність і необхідність розвитку як наукової, так і практичної проблематики лідерства пояснюється багатьма причинами, найбільш суттєвими серед яких є:

- необхідність об'єднання та мотивації громад: саме лідерство грає ключову роль у збереженні єдності та духу громади в умовах воєнної загрози, створенні єдиної волі та визначенні цілей для досягнення перемоги;
- необхідність ефективного управління загрозами та ризиками для захисту національної безпеки та гарантування стабільності передбачає наявність лідерів;
- необхідність в воєнний та післявоєнний періоди активної взаємодії на міжнародному рівні для забезпечення підтримки, диплома-

тичної співпраці та розвитку міжнародного партнерства, ефективність яких підвищується за рахунок лідерських якостей учасників;

- після війни лідерство має визначити стратегії відновлення та реінтеграції суспільства, враховуючи фактори відбудови економіки, соціальної сфери та соціальної стабільності;

- у післявоєнний період в ситуаціях, коли конфлікт може викликати міжнаціональні або міжкультурні проблеми, лідерство відіграє суттєву роль у сприянні примиренню, побудові діалогу та вирішенню внутрішніх конфліктів;

- лідерство забезпечує ефективне здійснення гуманітарної допомоги, забезпечує основні життєві потреби та належний соціальний захист;

- лідери відповідають за прийняття важливих рішень щодо розподілу ресурсів, відбудови інфраструктури та визначення подальших шляхів розвитку.

У воєнних та повоєнних часах лідерство визначає подальшу долю громадян, економічний розвиток, інтеграцію суспільства та забезпечення міжнародної безпеки, а лідери грають ключову роль у вирішенні кризових ситуацій та відновленні стійкості після конфліктів. Тому продовження досліджень в цьому напрямі, напрацювання нових інструментів лідерства, здатних виконувати поставлені завдання, є вкрай актуальним.

**Стан дослідження проблеми.** Лідерство є широким та багатограним поняттям, і його аспекти досліджуються достатньо широко як закордонними, так і українськими дослідниками. Слід зазначити роботи Д. Коттера [1] в галузі стратегічного управління та трансформаційного лідерства; У. Бенніса [2], який брав участь у формулюванні концепції автентичного лідерства; П. Друкера [3; 4], одного з батьків сучасного менеджменту та автора робіт з лідерства та ефективного управління та ін.

Українські автори, які досліджували лідерство, зосереджувалися на різних його аспек-

тах. Можна відмітити роботи О. Нестулі та С. Нестулі [5], які вивчають функціональні, ціннісні, трансформаційні, емоційні особливості лідерства; О. Кочмарської [6], яка розглядає проблеми ефективного лідерства в умовах кризи; О. Юзькової та А. Халецької [7], які досліджують інноваційне лідерство в публічному управлінні. Ці автори та багато інших досліджували різні аспекти лідерства в українському та міжнародному контексті, сприяючи розвитку та розумінню цієї теми. Проте, незважаючи на значний обсяг досліджень даної проблематики, існує необхідність вивчення та систематизації сучасних інструментів лідерства, що обумовлено потребами сьогодення.

**Метою статті** є аналіз сучасних інструментів лідерства та можливостей їх застосування у воєнні часи та в процесі реінтеграції деокупованих територій.

**Виклад основного матеріалу.** Лідерство, важливість якого у повсяк-денному житті підтверджена багатьма дослідженнями, у воєнні часи відіграє критичну роль. Воно стає ключовим аспектом в процесі організації та координації військових ресурсів, мотивації військовослужбовців та підтримці їхньої єдності, впливу на великі групи людей. Воєнні лідери повинні бути здатними здійснювати стратегічне планування й приймати стратегічні рішення в умовах загрози безпеці, високого тиску та невизначеності, швидко та ефективно реагувати на непередбачені обставини у ситуаціях кризи та стресу й приймати на себе відповідальність за свою команду. Їхні рішення можуть включати військові операції, захист країни та стратегії перемоги в конфлікті.

Не менш важливою є наявність лідерів в повоєнний час, в процесі відновлення стабільності та забезпечення миру в країні. Лідери в мирний період спрямовані на стратегічне планування для досягнення довгострокових цілей, розвитку бізнесу або економіки, підвищення ефективності та покращення організаційної культури. Ключовими факторами, які визначають успіх чи невдачу у вирішенні цих завдань, виявляються характеристики, навички та уміння осіб, що очолюють цей процес.

І однією з найважливіших рис є лідерство. Лідер бере на себе мобілізацію та об'єднання різних груп населення для спільної роботи над відновленням постраждалих територій, він повинен бути мотиватором, архітектором майбутнього об'єднаного суспільства, мати візію майбутнього, яка буде надавати надію та заохочувати інших до дій. Дуже важливим аспектом лідерства є для системи публічного управління: підвищення дієвості управління потребує керівників, які виявляються не лише здатними ефективно виконувати свою роботу, але й спроможними згуртовувати суспільство, бути його очільниками, лідерами. Раніше нами розглядався вплив лідерства на стан регіону на прикладі вивчення перспектив секторальної складової державної стратегії розвитку туризму [8]. Сьогодні важливим, на нашу думку, в частині регіонального розвитку є вивчення особливостей застосування інструментів лідерства в період повоєнного відновлення країни, стосовно до реінтеграції деокупованих територій.

Лідерство, безсумнівно, визначається комплексом цінностей, які вказують напрямок та етичний стандарт дій лідера. Однак ці цінності не є статичними: вони відчують вплив часу, зміни політичних обставин, особистих мотивів. Динаміка цінностей лідера є необхідною для відповіді на зростаючі виклики та зміни. Відповідно до цінностей, вимог часу, потреб громади, можуть змінюватися і інструменти лідерства.

Поняття «інструменти лідерства» вказує на засоби, методи, техніки або прийоми, які використовують лідери для впливу на свою команду з метою досягнення спільних цілей. Це може включати в себе різноманітні стратегії, комунікаційні методи, мотиваційні та управлінські прийоми. Один із піонерів у вивченні лідерства та його характеристик був американський психолог та дослідник К. Левін (Kurt Lewin, 1890–1947 pp.). Його роботи сприяли розвитку розуміння лідерства та виявленню інструментів, які лідери можуть використовувати для досягнення змін та впливу на групу.

Тип лідера і використовуваний ним інструменти тісно пов'язані, і великою мірою зале-

жать від його стилю, особистісних характеристик, цінностей та контексту, в якому він працює. Різні типи лідерів можуть вибирати різні інструменти для досягнення своїх цілей. Найбільш показовими прикладами подібного впливу можна навести такі:

- автократичний лідер, схильний приймати рішення самостійно, не залучаючи значну участь членів групи, обирає зазвичай жорсткі та чіткі накази, інструкції, контроль за виконанням завдань, та постійний моніторинг;

- демократичний лідер, який залучає учасників групи до процесу прийняття рішень, слухає їхні думки, використовує для цього групові наради, обговорення, збір ідей, стимулювання та підтримку ініціатив;

- трансформаційний лідер спрямований на стимулювання і натхнення членів групи до досягнення поставлених цілей та саморозвитку, мотивує через велику візію, розвиток лідерських якостей, надання прикладу;

- транзакційний лідер фокусується на обміні ресурсами, вважаючи систему винагород, дисциплінарні заходи, визначення чітких обов'язків та винагород найбільш придатними для досягнення конкретних результатів;

- лідер-ментор зосереджений на розвитку та підтримці особистого та професійного росту членів групи, для чого використовує індивідуальні наставницькі сесії, навчання, надання зворотного зв'язку, розвиток особистих якостей;

- ситуативний лідер адаптує свій стиль відповідно до конкретних ситуацій та потреб групи, тому обирає інструменти в залежності від конкретної ситуації;

- лідер-інноватор спрямований на впровадження новаторських ідей та практик для досягнення конкурентного переваги, а тому намагається стимулювати творчість, організує інноваційні процеси, підтримує експерименти.

Таким чином, вибір інструментів лідерства значною мірою залежить від особистості лідера, його стилю, цінностей та конкретних обставин. Ефективний лідер може використовувати різноманітні інструменти в залежності від того, які він має природні здібності та які вимоги ставить перед ним ситуація. Було б доцільно, на нашу думку, розглянути

найбільш часто застосовувані інструменти та їх відмінності в залежності від особливостей часу, в нашому випадку у воєнні часи та після закінчення збройного конфлікту.

Мотиваційне лідерство (Inspirational Leadership) є достатньо розповсюдженим інструментом лідерства. Лідер використовує стимулювання для мотивації та підтримки команди, заохочує та надихає членів команди, сприяє здатності досягати високих результатів. Причому лідер може використовувати різні форми, наприклад:

- *фінансова мотивація* – підвищення зарплати, премії, бонуси, акції чи інші фінансові вигоди. Дана форма діє ефективно, особливо в областях, де фінансові винагороди важливі для членів команди;

- *соціальна мотивація* – забезпечення визнання, підтримки, підвищення соціального статусу – є важливою для формування командного духу та створення позитивного робочого середовища;

- *професійна мотивація* – спрямована на розвиток та підвищення кар'єрних можливостей, надання можливостей для навчання та професійного зростання. Особливо важлива для тих, хто цінує особистий і професійний розвиток;

- *організаційна мотивація* – передбачає створення структурованого та ефективного робочого середовища, забезпечення ресурсів та інфраструктури для успішного виконання завдань, допомагає уникнути непотрібних перешкод та стресів на робочому місці;

- *визнання та похвала*, вираз вдячності, визнання зусиль та досягнень, надання позитивного фідбеку посилюють моральність та внутрішню мотивацію, збільшують відчуття важливості;

- *гнучкі графіки та робочі умови* (можливості для віддаленої роботи, забезпечення комфортних робочих умов). Даний інструмент частіше використовуються на виробництві, він задовольняє потреби працівників, створює сприятливі умови для продуктивності, але може бути застосований й у соціальній сфері;

- *задачева мотивація* – надання цікавих та важливих завдань, які викликають інтерес

та захоплення – сприяє особистісному зростанню та розвитку, збільшує внутрішню мотивацію, дає можливість скоріше й ефективніше виконати завдання й досягти поставленої мети.

Вибір форми мотивації може залежати від особливостей команди, завдань та контексту. У ситуаціях, де часто виникає необхідність в мобілізації та стимулюванні спільних зусиль, лідер може комбінувати різні форми мотивації в залежності від конкретних викликів та потреб групи чи громади.

Мотиваційні інструменти можуть виявлятися різними в часи війни та в мирний період через специфіку ситуацій і особливості впливу на групу (табл. 1).

Загалом мотиваційні інструменти лідерства можуть змінюватися відповідно до потреб та вимог конкретного контексту, будь то воєнний час чи мирний період.

Наступний інструмент, що заслуговує на увагу, є трансформаційне лідерство (Transformational Leadership). Лідер стимулює та змінює сприйняття та цінності команди, створюючи відчуття захоплення та прагнення до самовдосконалення, підвищує творчість та сприйняття інновацій, сприяє особистісному зростанню, забезпечує позитивні зміни в сприйнятті ситуації та виводить громаду на

новий етап розвитку. Лідер може використовувати різні стратегії та методи для сприяння самовдосконаленню та саморозвитку членів групи, а саме:

- установлення чітких цілей та очікувань для кожного члена групи, що сприяє фокусу та напрямку саморозвитку, надає ясність щодо того, що очікується від кожного члена групи;

- надання задач та відповідальності, визначення для кожного члена групи ключових ролей та завдань, які вимагають розвитку нових навичок, освоєнню нових компетенцій та розширенню знань;

- організацію навчання, тренінгів, встановлення менторських відносин надають можливості для здобуття нових знань та досвіду через співпрацю та взаємодію з досвідченими особами;

- збільшення самосвідомості, наприклад, за допомогою інструментів асесменту та обговорень. Це дозволяє членам групи краще розуміти себе, їхні сильні та слабкі сторони;

- сприяння рефлексії над власними діями та досягненнями допомагає членам групи вчитися на власних помилках та постійно вдосконалюватися;

- створення розвиваючого робочого середовища, забезпечення атмосфери, де вивчення

Таблиця 1

**Особливості прояву мотиваційних інструментів лідерства в часи війни та в мирний період**

У воєнні часи	У повоєнний період
Лідери можуть надихати групу через почуття патріотизму, необхідності захисту країни та відданості ідеї. Часто мотивація пов'язана із забезпеченням безпеки	Мотивація може бути спрямована на досягнення бізнес-цілей, особистого розвитку, командної співпраці та соціального визнання
Лідери роблять акцент на необхідності єднання, важливості спільних зусиль для перемоги над загрозою. Мотиваційні інструменти можуть включати підкреслення героїзму, відданості та підтримки групи, спільноти	Лідери можуть мотивувати групу через стимулювання командної праці, підтримку спільних цілей, розвиток сильних взаємодій та культури взаємної підтримки;
Лідери спрямовують інструменти на формування групової ідентичності навколо об'єднуючої мети; намагаються, аби група відчувала себе частиною важливого процесу	Ідентичність може базуватися на спільних цілях розвитку, цінностях організації, амбіціях та суспільній відповідальності
Мотиваційні інструменти можуть бути спрямовані на зменшення стресу через внутрішню та зовнішню підтримку групи та визначення сутності подій в екстремальних умовах	Лідери можуть робити акцент на управлінні стресом через розвиток робочого середовища, що сприяє ефективному функціонуванню та особистому добробуту
Лідери в надзвичайних ситуаціях можуть використовувати мотиваційні інструменти для керівництва командою в умовах невизначеності та загроз	Лідерство може бути спрямоване на вирішення рутинних проблем, адаптацію до змін та розвиток стабільної робочої атмосфери
Воєнні лідери можуть використовувати елементи стрес-тесту для формування єдності в групі, зміцнення патріотизму та виведення команди на передову лінію.	Лідери в мирний час спрямовані на мотивацію команди через внутрішні стимули, розвиток особистості та досягнення групових цілей.

та самовдосконалення вважаються нормою та підтримуються збільшує мотивацію до саморозвитку та творчого мислення;

– надання зворотного зв'язку щодо їхніх здібностей та висування рекомендацій для вдосконалення сприяє освоєнню нових навичок та покращенню робочої ефективності;

– стимулювання колективного розвитку, заохочення до здійснення групових проєктів та спільного навчання зміцнює командний дух та сприяє розвитку колективних навичок.

Лідер може використовувати комбінацію цих стратегій, залежно від індивідуальних потреб та характеристик членів групи. Важливо створювати атмосферу, в якій саморозвиток вважається цінним інструментом для досягнення групових та особистих цілей.

Трансформаційне лідерство зазвичай покликане стимулювати та надихати членів групи на досягнення вищих цілей, саморозвитку та творчого підходу до розв'язання проблем. Хоча загальні принципи трансформаційного лідерства можуть залишатися схожими як у період війни, так і в мирний час, але специфіка використання інструментів може змінюватися в залежності від контексту. Різниця в застосуванні інструментів трансформаційного лідерства в обидва ці періоди наведена в табл. 2.

Отже, хоча основні принципи трансформаційного лідерства можуть залишатися сталими, інструменти та акценти можуть змінюватися в залежності від специфіки періоду (війни чи миру) і потреб команди.

Інструмент транзакційного лідерства (Transactional Leadership). Транзакційне

лідерство – це один з типів лідерства, який базується на «транзакційних» відносинах між лідером і членами групи. У цьому підході суттєвий акцент робиться на здійсненні обміну ресурсами та наданні винагороди за досягнення конкретних цілей. Основні особливості інструментів транзакційного лідерства включають:

– обмін ресурсами (такими як робота, час, знання або навички) між лідером і членами групи. Лідер визначає конкретні очікування та надає винагороду чи покарання залежно від досягнень членів групи;

– розбудову структурованості та ієрархії в моделі групи, де лідер визначає ролі, обов'язки та очікування, тобто членам групи пропонуються чіткі правила гри та нагороди за виконання завдань відповідно до цих правил;

– винагороди або покарання, що використовуються лідером для стимулювання членів групи до досягнення цілей. Це може включати бонуси, підвищення зарплати, або, навпаки, штрафи та втрату привілеїв.

– транзакції на основі інтересів, коли відносини між лідером і членами групи розглядаються як транзакції, де обидві сторони мають конкретні інтереси. Лідер має сформувати угоди, щоб задовольняти інтереси як самого себе, так і членів групи;

– міру «вірності та послуху»: члени групи визначають свою ставлення до лідера на основі того, наскільки ефективно вони виконують встановлені угоди. Лідер надає винагороду тим, хто «вірно» виконує угоди, і застосовує покарання при порушенні угод;

Таблиця 2

## Різниця в застосуванні інструментів трансформаційного лідерства у період війни і в мирний час

У воєнні часи	У повоєнний період
Використовуються відчуття патріотизму та національного обов'язку для мотивації команди в умовах військових конфліктів	Лідер може акцентувати на особистісному та професійному розвитку членів групи в мирний період, сприяючи їх самореалізації та досягненню вищих стандартів
Лідер створює візію перемоги, яка стає ціллю для всієї групи, підсилюючи важливість їхнього внеску в перемогу в конфлікті	Лідер може фокусуватися на створенні стабільної та підтримуючої корпоративної культури, що сприяє розвитку та творчості
В умовах війни акцент робиться на героїзмі, самовідданості та їх важливості для спільної справи	Лідер може акцентувати на стимулюванні творчості та інновацій, щоб група була готовою до викликів та змін в динамічному середовищі
Здатність лідера здійснювати ефективну комунікацію в умовах стресу та кризи є критично важливою для збереження єдності та підтримки команди	Лідер може вкладати зусилля в розвиток лідерських якостей у членів групи, надаючи їм змогу приймати відповідальність та брати на себе лідерську роль

– орієнтацію на задачі, коли акцент робиться на конкретних завданнях та досягненнях, а не на взаємовідносинах та розвитку особистості. Лідер оцінює та винагороджує результати, що сприяє високій продуктивності та досягненню цілей;

– транзакційні лідерські практики, використання конкретних прийомів, таких як моніторинг виконання завдань, визначення винагород та покарань. Лідерські дії базуються на конкретних методах та прийомах для забезпечення ефективного управління.

Транзакційне керівництво часто використовується в областях, де чітка структура, ієрархія та винагороди є важливими для досягнення конкретних цілей, таких як в бізнесі чи армії. Однак, важливо також врахувати, що цей підхід може мати свої обмеження, особливо в контекстах, де потрібна творчість, інновації та розвиток особистості.

Різниця в застосуванні інструментів транзакційного лідерства в період війни та в мирний час наведена в табл. 3.

Ураховуючи особливості контексту, лідер може адаптувати використовувані інструменти транзакційного лідерства відповідно до вимог ситуації. У військових умовах акцент часто робиться на ефективному керівництві в надзвичайних ситуаціях, тоді як в мирний період більш важливою може бути ефективність роботи та досягнення бізнес-цілей.

Наступним інструментом, що використовується лідерами для досягнення цілей, є колективне керівництво (Collective Leadership), заохочення до участі всіх членів команди, розвиваючи спільну відповідальність. Це сприяє рівності та використанню різноманітності для досягнення спільних цілей, підтри-

мує активну участь громади в процесах відновлення та розбудови.

Колективне лідерство в період війни та в мирний час може виявлятися різним залежно від специфіки обставин та завдань, що стоять перед групою чи організацією. У табл. 4 наведено деякі основні відмінності між колективним лідерством в обидва ці періоди.

Зазначимо, що це загальні спостереження, і реальні випадки можуть відрізнятися в залежності від конкретного контексту, типу громади та завдань, що ними стоять.

Вибір інструментів лідерства залежить від контексту, цілей та особливостей групи чи громади. У період реінтеграції ефективність інструментів лідерства визначається їх здатністю стимулювати співпрацю, мотивувати до змін та відновлення, а також сприяти впровадженню нових стратегій та розвитку.

**Висновки.** Наведені дані свідчать, що лідерство є динамічним явищем, яке вимагає адаптації до різних умов та використання різноманітних інструментів та навичок, залежно від специфіки ситуацій, в яких вони опиняються. У воєнний та мирний час лідерам доводиться використовувати різні інструменти залежно від ситуації.

У воєнний час важливою складовою лідерства є здатність до стратегічного планування та оперативної ефективності. Лідер повинен бути не лише стратегом, здатним приймати швидкі та вирішальні рішення в умовах високого тиску. Воєнний лідер акцентує на виявленні твердості та рішучості, використовуючи інструменти, спрямовані на забезпечення дисципліни та виконання стратегічних завдань. Комунікація має бути спрямована на мобілізацію, інструкції та управління кризовими ситу-

Таблиця 3  
Різниця в застосуванні інструментів транзакційного лідерства в період війни та в мирний час

У воєнні часи	У повоєнний період
Лідер може застосовувати більш строгий контроль та дисципліну в умовах військового конфлікту для забезпечення ефективності та виконання завдань	Лідер може використовувати системи винагород та стимулювання для мотивації команди до досягнення бізнес-цілей
Активно використовуються системи винагород і покарань для стимулювання членів групи до досягнення конкретних військових цілей та завдань	Лідер може фокусуватися на оптимізації робочих процесів та забезпеченні ефективності в діяльності організації
Лідер виявляє здатність до ефективного управління в кризових умовах, швидко приймаючи рішення та реагуючи на непередбачені обставини	Лідер спрямовує зусилля на забезпечення стабільності та прогнозованості в роботі групи, щоб підтримувати ефективність

Таблиця 4

**Відмінності між колективним лідерством в період війни та в мирний час**

<b>У воєнні часи</b>	<b>У повоєнний період</b>
Колективне лідерство може акцентувати на необхідності великої єдності та спільної дії, оскільки це може бути критичним для успішності військових операцій	Колективне лідерство може більше спрямовуватися на розвиток гнучкості, інновацій та здатності адаптуватися до змін в бізнес-середовищі
Група може піддатися великому впливу національних або військових цілей, а лідерство може активно працювати на мінімізацію індивідуальних інтересів на користь спільних завдань	Лідер може більше підтримувати особистий та професійний розвиток кожного члена групи, оскільки важливо розвивати таланти та вміння в мирний період
При необхідності жорсткого підпорядкування умови можуть іноді вимагати тіснішої координації та командної єдності в умовах бойових дій.	Лідери акцентують співпрацю, тісну командну роботу та розвиток колективу для досягнення оптимальних результатів.
Акцент робиться на досягненні стратегічних цілей, пов'язаних із військовою діяльністю, та підтримці великої військової стратегії	Лідер визначає стратегії для ефективної роботи в стабільних умовах бізнесу, підтримуючи довгострокові цілі та плани Важливо забезпечити стабільну та позитивну командну культуру, оскільки вона може впливати на продуктивність та задоволення членів групи

аціями. Лідери воєнних часів повинні надавати чіткі та точні накази для виконання, а їх рішення мають бути терміновим, враховуючи негайну загрозу для безпеки та життя.

З іншого боку, у мирний період лідерство набуває іншого обличчя. Здатність до емпатії, комунікації, співпраці та розвитку команди стає важливою. Лідер використовує інструменти, спрямовані на розвиток та підтримку особистості своїх підлеглих. Акцент робиться на ефективній комунікації з командою, співробітниками та стейкхолдерами для сприяння взаєморозумінню та спільній роботі, а в процесі прийняття рішень лідери можуть врахо-

увати більше факторів, зокрема довгострокові наслідки та вплив на стейкхолдерів.

З огляду на це можна стверджувати, що успішне лідерство вимагає не лише розуміння власних сильних сторін та навичок, але й гнучкості у використанні інструментів. Здатність адаптуватися до змін контексту і вибір правильних інструментів у кожному випадку дозволяє лідерам керувати ефективно як у воєнний, так і в мирний час, забезпечуючи успіх своїх груп. Такий гнучкий підхід до лідерства є важливим чинником для досягнення стабільності, успіху та взаєморозуміння в будь-яких умовах.

**Література**

1. Kotter J.P. Leading Change. Leadership Excellence. *Harvard business review*, January. 2007. Vol. 22. P. 2–14.
2. Rifkin G., Warren G. Bennis. Scholar of Leadership, Dies at 89, The New York Times, Aug. 2014. URL: <https://businessrevisor.ru/2019/10/leadership-lessons-from-warren-bennis/> | Businessrevisor.
3. Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century. New York : Harper Business, 2001.
4. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Harper & Row., 1973. 568 p.
5. Основи лідерства. Наукові концепції (середина XX – початок XXI ст.): навч. посіб. / О. О. Нестуля, С. І. Нестуля. Полтава : ПУЕТ, 2016. 37 с.
6. Кочмарська О. Як діяти ефективному лідеру в умовах кризи. URL: <https://accountinghub.com.ua/news/tpost/plsi938v9o-yak-dyati->.
7. Юзькова О. І., Халецька А. А. Аналіз сучасного стану та тенденцій управління та регіональний розвиток. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 9. С. 915–940.
8. Марова С. Ф., Драгомирова Є. С. Регіон vs лідер: перспективи секторальної складової державної стратегії розвитку туризму. *Теоретичний та науково-методичний часопис «Вища освіта України»*. 2017. № 27. С. 56–58.

**References**

1. Kotter, J.P. (2007). Leading Change. Leadership Excellence. *Harvard business review*, January. Vol. 22, 2–14 [in English].

2. Rifkin, G., & Warren, G. (2014). Bennis. Scholar of Leadership, Dies at 89, The New York Times, Aug. Retrieved from: <https://businessrevisor.ru/2019/10/leadership-lessons-from-warren-bennis/> | Businessrevisor [in English].
3. Drucker, P.F. (2001). Management Challenges for the 21st Century. New York : Harper Business [in English].
4. Drucker, P.F. (1973). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Harper & Row. 568 p. [in English].
5. Nestulya, O.O., & Nestulya, C.I. (2016). Osnovy liderctvf liderctva. Naukovi koncepcii (seredyna XX – pochatok XXI st.) [Fundamentals of leadership. Scientific concepts (middle of the 20th – beginning of the 21st century)]: navch. posib. Poltava: PUET [in Ukrainian].
6. Kochmarska, O. Yak diyatu efektyvnomu lideru v umovakh kryzy [How to act as an effective leader in a crisis]. Retrieved from: <https://accountinghub.com.ua/news/tpost/plsi938v9o-yak-dyati-> [in Ukrainian].
7. Yuzkova, O.I., & Chaletska, A.A. (2020). Analiz suchasnoho stanu ta tendentsii upravlinnya ta rehionaknyi rozvytok [Analysis of the current state and trends of management and regional development]. *Publichne upravlinnia te rehionalnyi rozvytok*, № 9. S. 915–940 [in Ukrainian].
8. Marova, S.F., & Drahomirova, E.S. (2017). Rehion vs lider: perspektyvy sektoralnoii skladovoi derzhavnoi stratehii rozvytku turyzmu. *Teoretychnyi ta naukovo-metodychnyi chasopys “Vyscha osvita Urhajiny”*. № 27. S. 56–58 [in Ukrainian].